

Grzegorz LEW¹

BUDŻETOWANIE KOSZTÓW KLIENTÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH

Klient jest podstawowym „dostawcą” przychodów w każdym przedsiębiorstwie. Z tego powodu relacje z klientami są kluczowym obszarem optymalizacji przez zarządzających jednostkami gospodarczymi. Zadaniem pracowników jednostek gospodarczych jest nawiązywanie i utrzymywanie długotrwałych rentownych relacji z klientami. Rentowne relacje to takie, dzięki którym jednostka gospodarcza osiąga zyski. W procesie optymalizacji rentowności relacji z klientami dużą rolę odgrywają narzędzia rachunkowości zarządczej, a w szczególności rachunki kosztów. Jedną z metod rachunkowości zarządczej jest budżetowanie, którego zadaniem jest planowanie wykorzystania zasobów jednostki gospodarczej oraz ustalenie ewentualnych odchyleń w powstałych podczas realizacji zaplanowanych działań. Sporządzanie budżetów w przedsiębiorstwie handlowym wymaga integracji wszystkich założeń, które będą miały wpływ na przyszłe budżety. Na przebieg budżetowania ma wpływ wiele czynników wynikających ze specyfiki działania przedsiębiorstwa, jak również ze specyfiki samego przedsiębiorstwa, takich jak: cele działalności, złożoność przedmiotu działalności, styl zarządzania, gotowość pracowników na zmiany itp. Oznacza to, że nie ma jednego typowego schematu budżetowania, możliwego do zastosowania w każdym przedsiębiorstwie. W każdym przedsiębiorstwie do zagadnienia budżetowania należy podchodzić w sposób indywidualny. Koszty klientów budżetować należy w celu optymalizacji rentowności relacji z klientami. W literaturze oraz praktyce spotyka się wiele zastrzeżeń kierowanych pod adresem budżetowania. Jednak mimo oczywistych wad tej metody stosowanie jej jest relatywnie proste i skuteczne.

Celem opracowania jest wskazanie głównych założeń procesu budżetowania kosztów klientów na tle krytyki tego systemu w literaturze, szczególnie anglojęzycznej.

Słowa kluczowe: budżetowanie, klient, rentowność, rachunkowość.

1. WPROWADZENIE

Budżet stanowi metodę zarządzania przedsiębiorstwem². Budżetowanie to metoda integrowania całokształtu działalności przedsiębiorstwa³. Poprzez budżetowanie następuje przełożenie celów strategicznych na działania operacyjne wraz z przypisanymi im zasobami, które mają służyć realizacji tych działań. C. Drury wymienia następujące cele budżetowania⁴:

¹ Dr hab. inż. Grzegorz Lew, prof. PRz, Zakład Finansów, Bankowości i Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska; e-mail: lewgrzes@prz.edu.pl.

² Zob.: J. Komorowski, *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa 1997; *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, Gdańsk 2002, s. 12.

³ M. Dylewski, B. Filipiak, P. Szczypa, *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Aspekty rachunkowe, finansowe i zarządcze*, Warszawa 2007, s. 11.

⁴ C. Drury, *Rachunek kosztów*, Warszawa 1996, s. 370.

- wsparcie planowania rocznej działalności,
- koordynacja działań wszystkich jednostek wewnętrznych przedsiębiorstwa,
- komunikowanie planów pracownikom,
- motywowanie pracowników i zarządzających do osiągnięcia celów dotyczących całego przedsiębiorstwa,
- kontrola – sterowanie działalnością przedsiębiorstwa,
- ocena pracy pracowników.

Można zatem stwierdzić, że budżetowanie jest skuteczną metodą zarządzania, przydatną zwłaszcza w tych przedsiębiorstwach, w których nastąpiła decentralizacja systemu zarządzania⁵. Zdecentralizowane struktury przedsiębiorstw handlowych sprzyjają nawiązywaniu i obsłudze relacji z klientami, w których premiowana jest kreatywność pracowników odpowiedzialnych za te działania. Budżetowanie pozwala zarządzającym ukierunkowywać działania pracowników na efektywną realizację celów przedsiębiorstwa⁶. Rezultatem budżetowania jest budżet, który jest predyktywnym modelem działalności przedsiębiorstwa wyrażonym w sposób kwantytatywny dla ustalonego okresu⁷. Budżet wyrażony jest w kategoriach wartościowych i/lub ilościowych⁸. Często uzupełnieniem celów ilościowo-wartościowych są cele jakościowe, które szczególnego charakteru nabierają w ocenie relacji z klientami.

Celem opracowania jest wskazanie głównych założeń procesu budżetowania kosztów klientów na tle krytyki tego systemu w literaturze, szczególnie anglojęzycznej.

2. RACHUNEK KOSZTÓW KLIENTA

Rachunek kosztów klienta należy definiować jako proces identyfikacji, klasyfikacji, pomiaru, wyceny, gromadzenia, rozliczania (kalkulowania), analizowania oraz prezentacji kosztów wynikających z nawiązywania, utrzymywania i prowadzenia relacji z klientami oraz wykorzystania zasobów na potrzeby obsługi tych relacji w sposób umożliwiający ustalenie skumulowanych kosztów klienta lub segmentu klientów.

Rachunek kosztów klienta jest bazą ustalenia rentowności klientów lub ich segmentów. Aby możliwe było ustalenie rentowności klientów, identyfikację i analizę przychodów osiągniętych dzięki tym klientom należy prowadzić z taką samą szczegółowością dotyczącą klientów lub ich segmentów jak jest stosowana do identyfikacji kosztów. Pozwoli to na ustalenie wyniku finansowego w przekroju klientów, a odpowiednia konstrukcja rachunku wyników⁹ umożliwi prześledzenie wpływu danych obiektów kosztowych na ogólną rentowność poszczególnych klientów.

⁵ R. Kotapski, *Budżetowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlano-montażowym*, Wrocław 2014, s. 35.

⁶ W. Krawczyk, B. Bek-Gaik, M. Łada-Cieślak, *Budżetowanie działalności przedsiębiorstwa*, Kraków 2001, s. 100; J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami, Ludzie – procedury – wyniki*, Warszawa 2011, s. 220 i n.

⁷ R. Proctor, *Managerial Accounting for Business Decisions*, Prentice Hall, Third edition, London 2009, s. 345.

⁸ T. Wnuk-Pel, *Zarządzanie rentownością, Budżetowanie i kontrola. Activity Based Costing/Management*, Warszawa 2006, s. 23.

⁹ Rachunek wyników – tworzony jest w zindywidualizowany sposób w celach zarządczych przez dane przedsiębiorstwo, odpowiednik rachunku zysków i strat w rachunkowości finansowej. Jednak

Rachunek kosztów klienta powinien zatem obejmować swoim zakresem całość działań przedsiębiorstwa, tak aby w kompleksowy sposób wspierać zarządzających w podejmowaniu przez nich decyzji. Rachunek kosztów jest wyodrębnionym przedmiotowo oraz proceduralnie systemem informacyjnym przedsiębiorstwa.

Rachunek kosztów klienta jest jednolitym zbiorem informacji o kosztach klienta opracowanych według określonego modelu dostosowanego do potrzeb konkretnych użytkowników w danym przedsiębiorstwie.

3. BUDŻETOWANIE KOSZTÓW KLIENTA W KONTEKŚCIE KRYTYKI SYSTEMU BUDŻETOWANIA

Kompleksowy system budżetowania powinien uwzględniać dwa podstawowe aspekty¹⁰. Pierwszy dotyczy zakresu budżetowania, który koncentrować powinien się przede wszystkim na działalności operacyjnej przedsiębiorstwa handlowego. Drugi aspekt dotyczy przedmiotu budżetowania, który determinuje sposób i narzędzia pomiaru. Przedmiotem budżetowania mogą być różne kategorie ekonomiczne. Integracja budżetowania z rachunkiem kosztów klienta spowoduje ukierunkowanie budżetowania na relacje z klientami. Budżety powinny spełniać swoje zadania związane z planowaniem wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa handlowego do realizacji relacji z klientami.

Budżetowanie relacji z klientami stanowi proces kreowania serii budżetów częściowych, zdeterminowanych ośrodkami odpowiedzialności¹¹ uwzględniających wszelkie koszty klientów, które następnie łączy się w jeden spójny budżet główny przedsiębiorstwa handlowego. Budżetowanie obejmuje cały szereg narzędzi rachunkowości zarządczej, której celem jest poprawa efektywności działania oraz egzekwowanie odpowiedzialności za wykonywane działania przez pracowników¹².

W literaturze współczesnej spotkać można wiele uwag krytycznych¹³ adresowanych do systemu budżetowania. Jako główny czynnik ograniczający budżetowanie przedstawia się wartość sprzedaży¹⁴, którą może osiągnąć przedsiębiorstwo handlowe. Ustalenie tej wartości jako pożądanej do osiągnięcia samo w sobie oznacza ograniczenie. Z kolei T. Libby, R.M. Lindsay argumentują, iż w praktyce można spotkać liczne problemy związane z budżetowaniem, do których należą:

rachunek zysków i strat jest znormalizowany normami prawnymi i jego głównym celem jest zaspokajanie potrzeb sprawozdawczych.

¹⁰ *Rachunkowość zarządcza*, red. E. Walińska, P. Urbanek, Łódź 2000, s. 164.

¹¹ Szerzej w: G. Lew, *Controlling przedsiębiorstw handlowych*, Warszawa 2004; zob. również: *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, red. E. Nowak, Warszawa 2001.

¹² J. Komorowski, *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa 1997, s. 18.

¹³ U. Nwagbara, *Beyond the Allure Of Budgeting: Assessing The suitability of Budget for Organisational Performance in the 21st Century*, Polish Journal of Management Studies, Vol. 5, Częstochowa 2012, s. 78–80; J. Hope, R. Fraser, *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School, Boston 2003, *Beyond Budgeting*, CIMA, Topic Gateway Series No. 35, London 2007, T. Libby, R.M. Lindsay, *Budgeting – an unnecessary evil*, CMA Management, Vol. 77, issue 1, March 2003.

¹⁴ K. Marecki, *Rachunkowość menedżerska w gospodarce finansowej przedsiębiorstwa*, Warszawa 2001, s. 125.

- możliwość manipulowania przez pracowników prognozami dotyczącymi sprzedaży (w kierunku ich zaniżania) oraz zawyżania szacunków dotyczących kosztów, tak aby łatwiej pracownikom było je zrealizować,
- zużywanie wszystkich zasobów przewidzianych w budżecie przed końcem okresu budżetowego, aby nie stracić możliwości uzyskania co najmniej tych samych wartości w kolejnym okresie budżetowym,
- podejmowanie działań, które prowadzą do realizacji budżetu za wszelką cenę bez zwracania uwagi na konsekwencje długoterminowe,
- stosowanie zbędnych zachęt dla klientów w celu skłonienia ich do dokonania zakupów towarów przed końcem okresu budżetowego, tak aby koniecznie wykonać budżet,
- przesuwanie dokonania sprzedaży na okresy późniejsze, tak aby przychód został zrealizowany w kolejnym okresie, jeżeli założenia obecnego okresu zostały zrealizowane, co również ma za zadanie spowodować łatwiejszą realizację budżetu w okresie przyszłym.

Specjaliści z *CIMA* również przedstawiają krytyczne podejście do klasycznego budżetowania. Wśród głównych krytycznych uwag wymieniają to, że¹⁵:

- budżety są czasochłonne i kosztowne przy ich konstruowaniu,
- budżety ograniczają elastyczność i szybkość reakcji oraz są często barierą do wprowadzenia zmian,
- budżety rzadko koncentrują się na strategicznych celach przedsiębiorstwa i bywają sprzeczne,
- budżety stanowią niewielką wartość dodaną, szczególnie biorąc pod uwagę czas potrzebny do ich przygotowania,
- budżety koncentrują się na obniżeniu kosztów, a nie na tworzeniu wartości,
- budżety wzmacniają pionowe zależności w hierarchii struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- budżety wzmacniają obszar kontroli,
- budżety nie odzwierciedlają rzeczywistych nowych struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwie,
- budżety zachęcają pracowników do swoistej „gry” i nieetycznych zachowań,
- budżety sporządza się i aktualizuje zbyt rzadko, zwykle raz na rok,
- budżety oparte są na przewidywaniach i założeniach,
- budżety wzmacniają bariery związane ze swobodnym przepływem informacji zamiast zachęcać do dzielenia się wiedzą,
- budżety sprawiają, że ludzie czują się niedowartościowani.

Żaden jednak z autorów nie neguje zasadności stosowania budżetowania jako takiego, mimo że J. Hope i R. Fraser wyrażają pogląd o szkodliwości jego stosowania¹⁶, to jednak w koncepcji *beyond budgeting*, czyli „bez budżetowania”, którą proponują, można dopatrzyć się wielu elementów zaczerpniętych z systemu budżetowania. Mimo to twierdzą, że tradycyjne budżetowanie skłania do zarządzania przez liczby i nie spełnia swojego zada-

¹⁵ *Better budgeting*, CIMA Publishing, London 2007, s. 7.

¹⁶ J. Hope, R. Fraser, *Beyond Budgeting: Breaking through the Barrier to „the Third Wave”*, „Management Accounting”, December 1997, Vol. 75, No. 11, s. 20–23.

nia¹⁷. T. Libby, R.M. Lindsay w nieco inny sposób niż J. Hope i R. Fraser przedstawiają koncepcję¹⁸ programu BBRT (*Beyond budgeting roundtable*). Według nich należy wdrożyć siedem zasad, aby można było stosować model „bez budżetowania” w przedsiębiorstwach, które po dostosowaniu dotyczyć mogą w szczególności przedsiębiorstw handlowych:

1. Należy wyznaczać elastyczne, relatywnie ambitne cele działania. Cele nie mogą być sztywne, ustalone i narzucone z góry oraz niezmiennie w czasie, muszą być uzależnione od wewnętrznych lub zewnętrznych benchmarków. Dzięki temu realizacja tych celów przedstawionych w budżetach będzie powiązana z osiągnięciami konkurentów albo podmiotów przodujących w danej branży i na danym rynku. Wyznaczone cele powinny także zawierać, oprócz mierników finansowych (tj. przychody lub koszty), mierniki niefinansowe, jakościowe (tj. lojalność klientów, rzetelność dostaw).
2. Należy wprowadzić ciągłe planowanie. Cele długoterminowe, strategiczne całego przedsiębiorstwa handlowego powinny być rozdzielane na cele średniookresowe, a następnie krótkoterminowe, operacyjne dotyczące jednostek wewnętrznych funkcjonujących w ramach danego przedsiębiorstwa handlowego.
3. Należy wprowadzić prognozy kroczące. Prognozy kroczące powodują, że menedżerowie mogą relatywnie szybko otrzymywać informacje o zmianach zachodzących w kluczowych zmiennych. W przedsiębiorstwach handlowych zmiany te należy wprowadzać co miesiąc i powinny dotyczyć co najmniej jednego roku budżetowego.
4. Należy zmienić struktury zarządzania. Zasada ta determinuje zmianę scentralizowanego zarządzania na rzecz zarządzania relacjami, zaczynając od relacji z klientami, a kończąc na dostawcach. Oznacza to objęcie zarządzaniem relacjami całego łańcucha wartości danego przedsiębiorstwa handlowego. Wewnątrz przedsiębiorstwa handlowego należy wdrożyć pełny rachunek odpowiedzialności oparty na wewnętrznych cenach transferowych. Ma to za zadanie wyzwolić w przedsiębiorstwie orientację rynkową.
5. Należy wdrożyć decentralizację zarządzania zasobami. Zasada implikuje konieczność decentralizacji zarządzania zasobami przedsiębiorstwa handlowego. Zasoby powinny być na bieżąco dostępne zarządzającym niższych szczebli, którzy podejmują konkretne działania operacyjne, w których te zasoby się zużywają. Z decentralizacją zarządzania zasobami powiązana jest odpowiedzialność tych menedżerów za efektywność wykorzystania tych zasobów. Takie zarządzanie zasobami ma umożliwić zarządzającym bieżąco reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu.
6. Należy przeorganizować kontrolę wykonania planów oraz umożliwić swobodny dostęp do wszelkich informacji. W ramach kontroli preferować należy samokontrolę, a także zapewnić możliwość wykorzystywania przez menedżerów niższych szczebli informacji strategicznych i dostosowywania do nich własnych działań. Szczególne znaczenie mają informacje, które można wykorzystać w benchmarkingu.
7. W systemach motywacyjnych należy stosować umiarkowane zachęty, które powinny być powiązanych z wynikiem działań określonej grup pracowników lub

¹⁷ W. Naruć, *Planowanie finansowe efektywnym narzędziem zarządzania. Teoria i praktyka*, Wrocław 2013, s. 116.

¹⁸ Z wykorzystaniem: T. Libby, R.M. Lindsay, *Budgeting – an unnecessary evil. How BBRT envisions a world without traditional budgeting*, CMA Management, Vol. 77, Issue 2, April 2003, s. 29–30.

całego przedsiębiorstwa handlowego. Należy rezygnować z bodźców o dużym stopniu oddziaływania na pracowników.

Autorzy tych zasad postulują ich wprowadzenie w celu zlikwidowania wad tradycyjnego budżetowania, jednak dla przykładu należy zauważyć, że postulat dotyczący wdrożenia prognozowania kroczącego wcale nie przyczyni się do zmniejszenia pracochłonności przygotowywania budżetów, lecz przeciwnie w istotny sposób tę pracochłonność zwiększy.

Przedstawione propozycje dotyczące koncepcji „bez budżetowania” nie wykluczają jednak stosowania tradycyjnego budżetowania, a tylko wskazują na zamiany, jakie powinny w tym systemie się dokonywać. Zmiany te mają charakter ewolucyjny, a nie rewolucyjny.

Krytyka systemu budżetowania bierze się między innymi stąd, że wiele stosujących budżetowanie przedsiębiorstw traktuje budżet za cel sam w sobie, a tak nie powinno być. Budżet faktycznie wyznacza cele, ale w żaden sposób ich nie ogranicza, przekraczanie wyznaczonych celów często jest pożądane. W dużej mierze za ograniczenia przypisywane budżetom w rzeczywistości są odpowiedzialne systemy motywacyjne, które sztywno traktują dane zawarte w budżetach, przypisując im nieelastyczne mierniki dokonań.

Problemy, dzięki którym budżetowanie spotyka się z krytyką mogą mieć podłoże dwójakiego rodzaju¹⁹:

- wady tkwiące wewnątrz systemu budżetowania wynikające z błędnych założeń,
- niewłaściwy przebieg wdrażania systemu budżetowania.

Według badań M. Krysik²⁰ zarządzający polskimi przedsiębiorstwami, mimo że są świadomi ograniczeń budżetowania, to nie zamierzają z niego rezygnować. Większość z nich dostrzega możliwości niwelacji negatywnych skutków budżetowania przez rozwijanie tego systemu integrując go z innymi narzędziami wykorzystywanymi w rachunkowości zarządczej. Wśród tych narzędzi wymieniają przede wszystkim prognozy kroczące, zrównoważoną kartę dokonań, czy budżetowanie oparte na działaniach.

A zatem koncepcja integracji rachunku kosztów klienta z budżetowaniem wpisuje się w ogólny trend rozwijania systemów budżetowania poprzez ich ewolucję. Integracja rachunku kosztów klienta z budżetowaniem jest w stanie zlikwidować jedną z podstawowych wad tradycyjnego budżetowania, wymienioną przez J. Gierusza²¹, która dotyczy trudności w odpowiedniej klasyfikacji kosztów i możliwości objęcia kontrolą niektórych grup kosztów. Podporządkowanie rachunku kosztów działaniom związanym z klientami w sposób istotny zmienia klasyfikację kosztów przedsiębiorstwa handlowego, w których pierwszym poziomem podziału należy uczynić podział na koszty związane z klientami oraz te niezwiązane z klientami. Koszty związane z klientami są kosztami, które są z nimi związane w sposób bezpośredni lub pośredni. Koszty niezwiązane z klientami można podzielić na koszty niezbędne do funkcjonowania przedsiębiorstwa i te, które należy wyeliminować. Różni autorzy²² wskazują również, że tradycyjny rachunek kosztów oraz funkcjonalna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa ograniczają możliwości efektywnego budżetowa-

¹⁹ K. Czubakowska, *Budżetowanie w controllingu*, Gdańsk 2004, s. 198.

²⁰ M. Krysik, *Potencjalne kierunki zmian w budżetowaniu przedsiębiorstw działających w Polsce* [w:] *Rachunkowość w teorii i praktyce*, red. W. Gabrusewicz, Poznań 2007, s. 71–79.

²¹ J. Gierusz, *Ograniczenia systemu budżetowania*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza, Infor, Warszawa 2000, nr 11, s. 34–39.

²² K. Czubakowska, *Budżetowanie w controllingu*, Gdańsk 2004, s. 201–202; G.K. Świdorska, K. Olszewski, M. Pielaszek, *Wpływ rachunku kosztów na proces budżetowania*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza, Infor, Warszawa 2001, nr 11, s. 12.

nia. Dzieje się tak z tego powodu, że zorganizowany w ten sposób system budżetowania w zbyt małym zakresie wspiera procesy zarządzania przedsiębiorstwem handlowym. Przyczyny takiego stanu wynikają z²³:

- budżetowania wyników, zamiast stawiania celów,
- budżetowania głównie zasobów,
- nadmiernej szczegółowości budżetów,
- niewielkiego powiązania budżetów z celami biznesowymi.

Integrując rachunek kosztów klienta z systemem budżetowania na etapie planowania przedsiębiorstwo handlowe musi dokonać wyboru rodzaju rachunku kosztów klienta, który podda integracji z budżetowaniem. W sytuacji, kiedy nie prowadzi danego, w jego ocenie właściwego, rachunku kosztów musi rozważyć możliwość, czy też konieczność jego wdrożenia.

4. ZAKOŃCZENIE

Planując koszty klientów przedsiębiorstwa nie są pewne ich poniesienia ani wielkości, w jakiej wystąpią, ponieważ jest to uzależnione od konkretnych działań, jakie te przedsiębiorstwa będą prowadzić. Wysokość kosztów klientów uzależniona także będzie od działań i narzędzi wykorzystywanych podczas pozyskiwania i utrzymywania relacji z klientami. Budżetowanie kosztów klientów ma za zadanie optymalizację kosztów w budowaniu trwałych i rentownych relacji z klientami. Dzięki budżetowaniu kosztów klientów przedsiębiorstwa mogą lepiej oszacować rzeczywistą rentowność poszczególnych klientów, co prowadzi do optymalizacji całościowego wyniku finansowego przedsiębiorstwa.

W kolejnym etapie wdrażania lub prowadzenia systemu budżetowania przedsiębiorstwa handlowe powinny rozważyć możliwość integracji budżetowania z innymi metodami rachunkowości zarządczej, które w sposób skuteczny mogą wspierać zarządzających w optymalizacji rentownych relacji z klientami.

LITERATURA

- [1] *Beyond Budgeting*, CIMA, Topic Gateway Series No. 35, London 2007.
- [2] *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, ODDK, Gdańsk 2002.
- [3] Czubakowska K., *Budżetowanie w controllingu*, ODDK, Gdańsk 2004.
- [4] Derkowski A., *Budżetowanie a wartość przedsiębiorstwa*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza, Infor, Warszawa 2008, nr 4, dodatek: Rozwiązania. Porady ekspertów.
- [4] Drury C., *Rachunek kosztów*, PWN, Warszawa 1996.
- [5] Dylewski M., Filipiak B., Szczypa P., *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Aspekty rachunkowe, finansowe i zarządcze*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- [6] Gierusz J., *Ograniczenia systemu budżetowania*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza, Infor, Warszawa 2000, nr 11.
- [7] Hope J., Fraser R., *Beyond Budgeting: Breaking through the Barrier to „the Third Wave”*, Management Accounting, December 1997, Vol. 75, No. 11.

²³ A. Derkowski, *Budżetowanie a wartość przedsiębiorstwa*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza, Infor, Warszawa 2008, nr 4, dodatek: Rozwiązania. Porady ekspertów, s. 1–3.

- [8] Hope J., Fraser R., *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School, Boston 2003.
- [9] Kisielnicki J., *Zarządzanie projektami, Ludzie – procedury – wyniki*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [10] Komorowski J., *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [11] Kotapski R., *Budżetowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlano-montażowym*, Marina, Wrocław 2014.
- [12] Krawczyk W., Bek-Gaik B., Łada-Cieślak M., *Budżetowanie działalności przedsiębiorstwa*, ART-TEKST, Kraków 2001.
- [13] Krysik M., *Potencjalne kierunki zmian w budżetowaniu przedsiębiorstw działających w Polsce*, w: *Rachunkowość w teorii i praktyce*, red. W. Gabrusewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- [14] Lew G., *Controlling przedsiębiorstw handlowych*, Difin, Warszawa 2004.
- [15] Libby T., Lindsay R.M., *Budgeting – an unnecessary evil*, CMA Management, vol. 77, Issue 1, March 2003.
- [16] Libby T., Lindsay R.M., *Budgeting – an unnecessary evil. How BBRT envisions a world without traditional budgeting*, CMA Management, Vol. 77, Issue 2, April 2003.
- [17] Marecki K., *Rachunkowość menedżerska w gospodarce finansowej przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001.
- [18] Naruć W., *Planowanie finansowe efektywnym narzędziem zarządzania. Teoria i praktyka*, Marina, Wrocław 2013.
- [19] Nwagbara U., *Beyond the Allure Of Budgeting: Assessing The suitability of Budget for Organisational Performance in the 21st Century*, Polish Journal of Management Studies, Vol. 5, Częstochowa 2012.
- [20] Proctor R., *Managerial Accounting for Business Decisions*, Prentice Hall, Third edition, London 2009.
- [21] *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, red. E. Nowak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- [22] *Rachunkowość zarządcza*, red. E. Walińska, P. Urbanek, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Łódź 2000.
- [23] Świdorska G.K., Olszewski K., Pielaszek M., *Wpływ rachunku kosztów na proces budżetowania*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza, Infor, Warszawa 2001, nr 11.
- [24] Wnuk-Pel T., *Zarządzanie rentownością, Budżetowanie i kontrola. Activity Based Costing/Management*, Difin, Warszawa 2006.

BUDGETING CUSTOMER COSTS IN COMMERCIAL ENTERPRISES

The customer is the primary “provider” of revenue in every company. For this reason, customer relationships are a key area for optimisation by business unit managers. It is the task of the employees of the business units to establish and maintain long-term profitable customer relations. Profitable relationships are those that make an enterprise profit. Management accounting tools, in particular cost accounting, play a significant role in the process of optimising the profitability of customer relations. One of the management accounting methods is budgeting, whose task is to plan the use of the enterprise's resources and to determine possible deviations in the realisation of planned activities. The drawing up of budgets in a commercial

enterprise requires the integration of all assumptions that will have an impact on future budgets. The course of budgeting is influenced by many factors resulting from the specific nature of the company's operations as well as from the specific nature of the company itself, such as: business objectives, the complexity of its business objects, management style, employee readiness to change, etc. The budgeting process is influenced by the specific nature of the company's operations. This means that there is no single typical budgeting scheme that can be applied to each enterprise. In each company budgeting should be dealt with individually. Customer costs should be budgeted in order to optimise the profitability of customer relations. In literature and practice, there are many reservations about budgeting. However, in spite of obvious drawbacks of this method, its application is relatively simple and effective.

The aim of the paper is to indicate the main assumptions of the process of budgeting clients' costs against the background of criticism of this system in literature, especially in English.

Keywords: budgeting, customer, profitability, accounting.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.28

Przesłano do redakcji: luty 2017 r.

Przyjęto do druku: czerwiec 2017 r.

